

Makó Csaba–Marc Ellingstad

GLOBALIZÁCIÓ, KÖZVETLEN KÜLFÖLDI TŐKEBEFEKTETÉSEK ÉS A VEZETŐI GYAKORLAT MODERNIZÁCIÓJA

Bevezetés: A globalizáció elkerülhetetlenségének újragondolása

Napjaink globális gazdasága kétfajta nagy változáson megy keresztül. Az első rendkívül gyors, de folyamatos és nem forradalmi jellegű változás volt: a befektetők, menedzserek, sőt, a fogyasztók várakozásai a nagyon különböző gazdasági és kulturális történelemmel rendelkező országokban és régiókban egyre hasonlóbbá válnak. E jelenség hajtóerői adták a lökést az új piacok nyitásához, vagy a javak olcsóbb termeléséhez a hagyományos piacon, a kínálati oldalon, illetve az új, világméretű médiák és reklámok megjelenéséhez a keresleti oldalon. A használt mechanizmus a közvetlen külföldi befektetés (FDI – foreign direct investment), amely tőkét, bizonyos mennyiségű menedzserei és technikai szakértelmet és ugyancsak bizonyos mennyiségű erőltetett változást „fecskendez” egy számára „idegen” gazdasági-társadalmi és kulturális környezetbe.

A második nagy változás sokkal kivételesebb, és kevésbé könnyű előre jelezni: ez az első változásra és az uniformizált, globális „transzformációs paradigmára” („catch-all restructuring measures”) adott reakció. Oroszországban és számos délkelet-ázsiai országban megfogalmazódott a kérdés, hogy valóban csak egyetlen útja van-e a gazdasági fejlődésnek. Ez a kérdésfeltevés a társadalmi béke és rend minimumát egyedül biztosítani kívánó piaci reformok és magánbefektetések súlyos bukásának eredménye. A bukás, különösen Oroszországban, nagyrészt annak köszönhető, hogy a hazai intézmények letörték a nemzetközi tőkével együtt érkeztetett elképzeléseket, hasonlóan ahhoz az emberi testhez, amelyik néha kivetíti magát a beültetett szervet.

Az elmúlt években az orosz társadalmon végzett költséges és fájdalmas társadalmi és gazdasági kísérletekből számos fontos tanulságot választhatunk ki. Először is, a bizalom, melyet az olyan konvencionális közgazdászok, mint Jeffrey Sachs, Anders Aslund és a nemzetközi hitelezők különleges csapata helyezett a modern, piacorientált gazdasági tevékenységek elszigetelt körének azon képességébe, hogy majd megreformálják és újraélesztik a társadalom egyéb részeit, túlzónak bizonyult. Nem volt hiány mobiltelefonokban és a tőzsdézés iránti izgalomban, de még mindig nem tudnak lépést tartani olyan, a piacgazdaság és a társadalom működése szempontjából életbevágóan fontos területeken, mint a törvényi szabályozás és az adóbehajtás nem szelektív gyakorlatának megvalósítása.

Másodszor, a kapitalista fejlődés konvergenciaelméletének egyszerűsített változatai, melyek napjainkban is változatlanul népszerűek, túlságosan eltéveszteni látszanak a célt. Oroszország nem tudta hasznosítani a lengyel modell előnyeit, melyeket bármelyik 2000 dollár napi díjú nyugati szaktanácsadó a kilencvenes évtized egészére kívánatos fejlődési útként javasolt.

Az orosz pénzügyi és társadalmi válság azt igazolja: nem értettük meg, hogy az ottani társadalmi szereplők és intézmények mennyire képesek, vagy szándékoznak alkalmazkodni a makroszintű alapvető változásokhoz. Csupán a makroszintre támaszkodva nem tudjuk megérteni, hogy Közép- és Kelet-Európa (CEE – Central and Eastern Europe) átalakulási folyamatait miért ítélik többé-kevésbé sikeresnek, míg az orosz változat fájdalmas bukásnak bizonyult. A homályos kulturális magyarázatokra nem érdemes építeni.

Hogy mélyebb betekintést nyerjünk az átalakulási folyamatokba, úgy érezzük, hogy a vállalati szintre és különösen az FDI vizsgálatára való összpontosítás az egyik legígéretesebb a modern, nemzetközi rendszerekhez való alkalmazkodás kilátásai – és potenciális hazai akadályai – megmutatására. Tanulmányunkban a közép- és kelet-európai régiót – különösen Magyarországot – esettanulmányként használjuk, hogy demonstráljuk az FDI mint a növekedés és a modernizáció motorjának lehetőségeit és korlátait.

Közvetlen külföldi beruházások: rövid áttekintés és hipotézis

A számos globalizációval kapcsolatos megközelítés közül mi Martinéval (1998: 9) értenénk egyet, nevezetesen azon állításával, mely szerint a globalizáció „sokoldalú és folyamatos, nem következmény; bizonyos vonatkozásban előrehaladott, más tekintetben elmaradott. Térnyerését ellensúlyozza a széttöredezés és a lokalizáció ellenkező folyamata”.

Amikor Porter (1990) a nemzeti gazdaságok versenyképességéről írt, jól ismert könyvében megpróbálta bemutatni a verseny előnyeinek egyéni nemzeti vonásait, több példával illusztrálta azt, hogy sikeres ipari szektorok hogyan ágyazódtak be a regionális társadalmi-gazdasági „szövetbe”. Ahogy egy újabb regionális innovációs rendszerek összehasonlításáról (Regional Innovation System) készült EU-jelentés összegzi: „Amit ma „új regionális tudománynak” neveznek, elismeri elo, és a regionális gazdaságok növekvő szerepet játszanak a termelés fokozódóan glo- balizált területén” (Cooke–Boekholt–Todtling 1998: 2).

A közép- és kelet-európai poszt szocialista országokban lezajlott átalakulással összefüggő modernizáció elképzelhetetlen lett volna a jelentős FDI és az ezzel kapcsolatos privatizációs törekvések nélkül – ezen országok populista-nacionalista erőinek alkalmi idegengyűlölő retorikája ellenére. Például Magyarország esetében a külföldi tulajdonlású cégek produkálják a gépipari export több mint 70 százalékát az 1993-as 50 százalékhöz képest. Az elmúlt öt évben a termelékenység legerősebb növekedése a külföldi tulajdonlású vegyes vállalatoknál volt tapasztalható (Hátori 1996: 10).¹

¹ Az FDI-nek a termék, a szolgáltatás és a vezetés színvonalának javításában betöltött szerepe nemcsak a közép- és kelet-európai országok átalakuló gazdaságiban jelentős, hanem a fejlett piaci gazdasághoz tartozó országokban is. Az USA menedzsment-tanácsadó cége, a McKinsey szerint az Egyesült Királyság gépkocsi-összeszerelő ipara „intenzívebben, jobban elkötelezte magát a minőség mellett, mint Európa bármely országa”, de megjegyzi, hogy a változás vezető erői Nagy-Britanniában a japán cégek által alapított cégcsoportok voltak. Ők emelték fel a minőség szintjét, hogy „túléljék” a brit vásárlók igényeit (Marsh 1996).

Egy gyakran vitatott hipotézis szerint – lásd például Soulsby és Clark (1996) – a külföldi tulajdonlású vállalatok között a multinacionális vállalatok (Multinational Corporations – MNC) játsszák a főszerepet a privatizált, régebben nagy állami vállalatok vezetési szervezetének és módszereinek modernizálásában. Sőt, ezek a vállalatok nemcsak az export-teljesítmény motorjaivá váltak, hanem gyorsították a posztoszocialista országok gazdaságában az új technológia és az „élenjáró” vezetési gyakorlat bevezetését (ilyen például a TQM [Total Quality Management], a csapatmunka [team munka], a laposabb hierarchia, a kiszervezés, a munkakörtervezés, benchmarking, stb.). Az FDI közép- és kelet-európai régióban – a képzettség és a munkaerő-felhasználás mintáinak elterjesztésében – betöltött szerepéből következően érdemes röviden áttekinteni a vizsgált régióba beáramlott közvetlen külföldi tőkebefektetéseket.

Az 1. táblázat adatai szerint 1996 közepéig a közép- és kelet-európai posztoszocialista országok között Magyarország kapta a legnagyobb külföldi tőkeinjekciót. A közvetlen külföldi beruházások allokációja az országban rendkívül egyenetlen, megerősíti a Magyarországon létező regionális egyenlőtlenségeket. Ha a gazdasági fejlettség szintjének jellemzésére egy három pontból álló skálát használunk, a következő három régiótípust különböztethetjük meg:

- erős régiók,
- közepes régiók,
- gyenge vagy periférikus régiók.

Az úgynevezett „erős régióknak” (például az ország fővárosa és környéke) jutott az ország FDI-jének csaknem háromnegyede (73,5%). A „közepes régiókban” (például az Dél-Alföld) és a „gyenge és periférikus régiókban” (például Észak-kelet-Magyarország és Nyugat-Magyarország déli részei) hasonló arányban (13–13,5%) voltak közvetlen külföldi beruházások (Cséfalvay 1993). A kilencvenes évek közepe óta az ország FDI-elosztása nagyjából hasonló maradt.

1. táblázat

FDI a közép- és kelet-európai régióban

Országok	1995	1996
	USD/fő	
Csehország	563	660,19
Magyarország	1410	1505
Lengyelország	177	240,21
Szlovákia	138	369,81

Forrás: *Business Central Europe* (1996: 39); Árva (1997: 1008)

Az FDI széles skáláján fontos különbséget tennünk a „zöldmezős” és a „barnamezős” beruházások között. Zöldmezős beruházásokat olyan MNC-k létesítettek, mint a Suzuki, az IBM, a TDK, a Ford, a Sony stb. Barnamezős, illetve vegyesen „barna” és „zöld” mezős beruházásokat alapítottak az olyan MNC-k, mint a Nokia, a Siemens, a G. E. és az Audi. Az FDI ezen két különböző formája

más-máshatást gyakorol a közép- és kelet-európai régió gazdasági átalakulásában az üzleti szervezetek modernizációjára, az „élenjáró” vezetőipraxis elterjesztésére.

A vezetés és szervezés gyakorlati és elméleti szakemberei, valamint a szervezet-szociológusok részéről egyaránt az ún. zöldmezős beruházás vonta magára a legtöbb figyelmet. Feltételezéseink szerint, nem önmagában a „zöldmezős beruházások” magas vagy alacsony részesedési aránya az összes közvetlen tőkebefektetésekből, hanem a „zöldmezős” és a „barnamezős” beruházások kiegyensúlyozottabb elosztása gyorsítja fel a modern vezetési ismeretek és szervezetek elterjedését a magyar gazdaság szervezeti rendszerében. Az új technológia és a vezetőmenedzseri gyakorlat elterjedése erősebb multiplikációs hatást fog gerjeszteni a gazdasági tevékenységek szervezésében, szemben az egyik termelőtőke befektetési forma másik feletti uralkodásával. Más szavakkal, a külföldi tulajdonlású vállalatok erős jelenléte, főleg a zöldmezős beruházások formájában, nem gyorsítja fel automatikusan a vezetési módszerek és a tudományos-technikai haladás elterjedését a külföldi tőkét befogadó országban.

A következőkben szeretnénk megvizsgálni – egyebek mellett – a magyar gazdaság részvételét a globalizáció folyamatában és ezzel összefüggésben az ország vezetési és technológiai modernizációjának lehetőségeit. Az elemzésre kerülő empirikus adatok az ország egyik fejlett régiójában (Székesfehérvár) készített vizsgálatból származnak, ahol az FDI nagysága meghaladta az egymilliárd dollárt. A kilencvenes évek első felében Székesfehérvár és közvetlen környéke, ipari válságövezetből a világ egyik legdinamikusabban fejlődő, virágzó helyi gazdaságává alakult.

Az ún. erős régiók szerepe a gazdasági tevékenységek újraszervezésében: Székesfehérvár esete

Az EU-támogatású „Regionális fejlesztési rendszer” (REGIS – Regional Innovation System) projekt központi kérdése tizenegy európai régió² regionális fejlesztési rendszere meglétének vagy hiányának meghatározására irányult. Székesfehérvár régiójában 75 vállalatnál készítettünk vállalati szintű interjúkat a REGIS Projekt résztvevői által elfogadott standardizált kérdőív segítségével – ezenkívül a nem strukturált interjúk felhasználásával foglalkoztunk az innovációt támogató különböző típusú intézmények (pl. oktatási-kutatási szervezetek, technológiai transzferközpont,

² A REGIS Projekt 1996–1997-ben tizenegy európai régióban készült; Baden-Württemberg (Németország), SE Brabant (Hollandia), Stiria (Ausztria), Tampere (Finnország), Wales (U.K.), Vallónia (Belgium), Baszkföld (Spanyolország), Centro (Portugália), Friuli (Olaszország), Székesfehérvár (Magyarország) és Alsó-Szilézia (Lengyelország). A nyugat-európai régiókból 833 vállalat, a közép-kelet-európai régiókból (Magyarország és Lengyelország) 165 vállalat vett részt a kutatásban, amely a vállalat és a régió szintjének, innovációs rendszere különböző dimenzióinak tanulmányozására irányult. A REGIS Projektet Philip Cooke vezette, Center for Advanced Studies, University of Wales at Cardiff, UK. A kutatási adatok további feldolgozását lehetővé tette a „Közösen a jövő munkahelyeiért” Alapítvány 1998–1999-es támogatása. („A tulajdonosi szerkezetváltás, a globalizáció hatása a vállalatirányítási rendszerre, a foglalkoztatási formákra és a munka-erővel szemben támasztott igények szerkezetére”).

helyi önkormányzat, bankok stb.) szerepével. Az adatelemzés kategóriáit a tulajdonosi struktúra alapján (magántulajdonos, vegyes/állami tulajdonlás és állami tulajdonos), a vállalat kora alapján (zöldmezős és barnamezős beruházás formájában létesített cég) és a tulajdonlás nemzetisége alapján (hazai tulajdonlású és külföldi tulajdonlású vállalatok) választottuk ki. A 2. táblázat illusztrálja a kategóriák elemzését, amelyet majd összehasonlításra fogunk használni.

2. táblázat

Az összehasonlításhoz használt kategóriák

Magyar vállalatok	Az összes %-a	A magyar kategória %-a	No.
Magántulajdon	41,3	63,3	31
Magán/állami tulajdon	10,7	16,3	8
Állami tulajdon	12,0	18,3	9
Zöldmezős beruházás	12,7	19,1	9
Barnamezős beruházás	53,5	80,9	38
Összesen	64,5		49
Külföldi vállalatok			
Zöldmezős beruházás	28,2	83,0	20
Barnamezős beruházás	5,6	16,7	4
Összesen	35,5		26

Forrás: Makó–Ellingstad–Kuczi (1997: 2)

Elemzésünkben azt tekintjük külföldi vállalatnak, amelyben a tulajdonosi többség külföldi. Zöldmezős beruházásnak azt, amelyik még nem létezett 1990-ben. (Megjegyezzük, hogy a külföldi barnamezős beruházások mintájának elemszáma olyan alacsony, hogy az tulajdonképpen statisztikai elemzésre alkalmatlan, ezért az ezen kategóriából adódó eredményekre nem fogunk koncentrálni. Adathiány miatt két magyar és két külföldi tulajdonú vállalat esetében meghíúsult a zöldmezős-barnamezős megkülönböztetés alkalmazása. Ezeknél a vállalatoknál csak az olyan tágabb kategóriában, mint a tulajdon nemzeti eredete tudjuk vizsgálni az eredményeket.)

A minta reprezentatív Székesfehérvár régiójára, ahol az FDI óriási többségét nem a privatizációs projektek (előzőleg állami tulajdonú vállalatok megszerzése) vezérelték, hanem a zöldmezős ipari beruházások. A régió – mely egykor olyan szocialista zászlóshajó-vállalatoknak adott otthont, mint a komputerekkel és szó- rakoztató elektronikai cikkekkel foglalkozó Videoton és a buszgyártó Ikarus – jól képzett, olcsó munkaerővel rendelkezik. A számos helyi és országos beruházás ösztönző (olyan ösztönzőket értve ezen, mint az öt- és tízéves adókedvezmény és a helyi adómentesség öt évre) mellett nemcsak a viszonylag fejlett fizikai, hanem az ugyancsak fejlett intellektuális infrastruktúráját is érdemes kiemelni. Az utóbbiak közé soroljuk a kilencvenes évek elején működő városi vezetés stratégiai gondolkodását és szemléletét. Ezek a kedvezmények

és adottságok olyan jól ismert nemzetközi nagyvállalatokat vonzottak ide, mint a Ford, az IBM, a Philips, a Denso stb., amelyek megpróbálják helyi tevékenységüket elsősorban a szereldei munkára koncentrálni.³

A régióban működő vállalatok erősségei és a kihívások

A felmérésben szereplő legtöbb vállalat optimista volt, és magas pontszámokat adott magának, tekintettel a többi versenyzővel szembeni előnyére. A magyar vállalatok a minőséget (91,7%), a szállítási határidők betartását (89,6%) és az árat (87,5%) sorolták fel mint tevékenységük erős pontjait, az állami tulajdonban lévők, általában alacsonyabb értékek jellemzők. A felhasználóbarát tevékenységet, a környezetbarát termelési módokat és az eladás követő szolgáltatást (szerviz) tartották a legkevésbé fontosnak.

A külföldi tulajdonlású vállalatok toplistája a minőség (96,3%), a szerviz (85,2%) és a technikai színvonal/fejlesztés (81,5%) volt. Ezek a vállalatok a minőséget, a technikai színvonalat és a szervizt értékelték legfontosabb tényezők-ként, a felhasználóbarátságot és a környezetbarát termelés sorolva leghátra.

Amikor megkérdeztük, hogy a vállalatok hogyan tettek szert versenypiaci előnyre, figyelemre méltó különbségeket tapasztaltunk a magyar és a külföldi tulajdonú vállalatoknál a fejlesztéssel kapcsolatos témákban. A belső kutatást és fejlesztési tevékenységet jelölte meg a versenypiaci előnyök okaként a külföldi tulajdonlású vállalatok 62,5 százaléka, míg ez az érték csak 45,8 százalék a magyar tulajdonlású vállalatoknál. Ehhez hasonlóan a szabadalom-tulajdonlást mint versenyelőny-tényezőt a külföldi vállalatok 62,5 százaléka jelölte meg, szemben a magyar vállalatok 35,4 százalékaival. Amint azt később részletesebben tárgyalni fogjuk, ezeket a különbségeket nem magyarázhatjuk kizárólag a helyi kutatás és fejlesztés, hanem sokkal inkább a vállalati szintű kutatás és fejlesztés alapján. A nagyobb, nemzetközi vállalatok több gazdasági előny összegyűjtésére képesek a kutatásban és fejlesztésben is, mint a kisebb, hazai vállalatok, és ez a jelenség semmi esetre sem korlátozódik Magyarországra (Cooke 1998).

Az előzők alapján, a kisebb hazai vállalatok kooperatív kutatási vállalkozásai különösen fontosak, hiszen azok nemcsak alacsonyabb indulási költségeket jelentenek a résztvevők számára, hanem a kockázatmegosztást is elősegítik. Ebben a tekintetben – előzetes várakozásainkkal szemben – a magyar vállalatok kevésbé tűnnek aktívnak, mint külföldiek. Az utóbbiak nemcsak az EU intézményekkel való kooperációban járnak élen (50,0%, szemben a 29,9%-kal), hanem a nemzeti (62,5% és 55,3%) és a regionális (54,2 és 43,8%) vállalkozásokkal való együttműködésben is. A magyar tulajdonosú vállalatok a külföldiekhez képest az együtt-

³ Tíz évvel később ezek a külföldi vállalatok számára adott nagyon nagylelkű kedvezmények újfajta konfliktusokat gerjesztettek az MNC-k leányvállalatai és a helyi önkormányzatok között, miután a helyi önkormányzatok nagylelkűsége majdnem csődbe juttatta őket. A jelen viták a helyi adók kiszámítására koncentrálnak (Tóth 1998: 30).

működési megállapodásokat általában regionális, nemzeti és nemzetközi kontextusban kevésbé fontos tényezőként értékelik.

Megkérdeztük a vállalatvezetőket arról is, hogy szerintük milyen kihívásokkal kell vállalataiknak szembenéznük. A válaszokból az derült ki, hogy a külföldi tulajdonban lévő vállalatok némileg aktívabbak, különös tekintettel a termék minőségének javítására, a létszámcsökkentésre és a termékfejlesztésre. Az összes lehetséges kihívásra adott pontszám átlagolásakor e kérdésekre a külföldi vállalatok 86,3 százaléka adott igenlő választ, szemben a magyar vállalatok 76,7 százalékával. Ezeknél a kérdéseknél a kisméretű és újonnan létesített magyar vállalkozások különösen alacsony értékeket értek el. A magyar zöldmezős vállalkozások működésének jellegét jobban megvilágítja, hogy a „Képes-e vállalata megfelelni a következő kihívásoknak?” kérdésre a kategóriába tartozó cégek fele a felsorolt válaszlehetőségekre a legalacsonyabb pontszámokat adta. Különös jelentőségű az a tény, hogy a magyar zöldmezős beruházások mindössze 33,3 százaléka tervezi bármiféle termékfejlesztést (a magyar átlag 55,1%-ával és a külföldi átlag 75%-ával szemben), és csupán 22,2 százalékuk kíván K+F (kutatási és fejlesztési – R&D) együttműködést más vállalatokkal (ismételten, ezek azok a kisvállalatok, amelyek a legtöbbet nyerhetnének az ilyen kutatás-fejlesztés jellegű együttműködésből). Tehát a külföldi tulajdonlású vállalatok itt is magasabb értékeket adtak (az átlagos 50,0% szemben a 40,8%-kal), különösen széles szakadék figyelhető meg a kiszervezés növekvő szerepével és a termékfejlesztéssel kapcsolatban adott válaszoknál. Kiemelendőnek tartjuk azt az igényt, hogy több magyar vállalat (61,2%) kívánja fokozni a belső K+F-et, mint külföldi tulajdonlásúak (54,2%). (Lásd részletesebben a 3. táblát a kutatás és fejlesztéssel foglalkozó részben.)

A külföldi vállalatok „kiszervezésbe” (outsourcing) helyezett viszonylag nagyobb bizalma a magyar gazdasági környezetben óvatosan kezelendő: olyan viszonylag új vezetési-szervezési praxistról van szó, amelynek kiterjedtebb alkalmazása gyakran érthetőbb a fejlett piacgazdaságokban, mint a közép- és kelet-európai országok feltörekvő piacain. A „kiszervezése” eredetileg a magas jövedelmű országokban merült fel – egyebek mellett – a közvetlen termelésben részt vevő és a periférikus tevékenységet ellátó dolgozók közötti bérkülönbségeknek a cég számára előnyös kihasználására. A „nem központi” funkciók kiszervezésével a vállalatok egyrészt pénzt tudtak megtakarítani, másrészt nagyobb rugalmasságot értek el a munkaerő-felhasználásban. Magyarországon és a többi közép- és kelet-európai országban a közvetlen és a közvetett személyzet között nincsenek jelentős bérkülönbségek (a bérek általánosan alacsonyak), ezért az ezzel kapcsolatos megtakarítási lehetőségek szerények. Magyarországon a kiszervezés vonzóereje a munkaerő-felhasználás növekvő rugalmasságával, valamint az ún. központi tevékenységekre való koncentráció vezetési-szervezési és gazdasági előnyeivel magyarázható.

Kutatás és fejlesztés és vállalati innovációs profilok

A vállalatok egyéni és együttes kutatási és innovációs törekvéseire vonatkozó kérdések szintén lényeges különbséget mutatnak a magyar, illetve a külföldi tulajdonosú vállalatok között. A legnagyobb eltérés nem az abszolút K+F kiadásokban, hanem inkább a K+F üzleti forgalomhoz viszonyított arányában mutatkozik. Erre a külföldi vállalatok 0,21 százalékot, míg a magyar vállalatok 2,06 százalékot fordítanak.

3. táblázat

A vállalatok kihívásokra adott válaszai

Külföldi vállalatok	Költség-csök-kentés	Szerve-zeti rekon-strukció	Termé-lésgyor-sítás	Intenzív belső K+F	Kiszér-ződés	Kivonás	Piaci együtt-műkö-dés	K+F együtt-műkö-dés
	%							
Magántulajdon	93,5	74,2	54,8	61,3	25,8	38,7	61,3	35,5
Magán/állami tulajdon	87,5	87,5	50,0	62,5	37,5	12,5	75,0	37,5
Állami tulajdon								
Zöldmezős beruházás	100,0	66,7	33,3	66,7	22,2	22,2	44,4	22,2
Barnamezős beruházás	92,5	82,5	60,0	60,0	37,5	37,5	67,5	45,0
Összesen	93,9	79,6	55,1	61,2	34,7	34,7	63,3	40,8
	%							
Zöldmezős beruházás	100,0	84,2	73,7	57,9	52,6	42,1	52,6	52,6
Barnamezős beruházás	100,0	75,0	75,0	25,0	25,0	0,0	25,0	25,0
Összesen	100,0	83,3	75,0	54,2	50,0	37,5	50,0	50,0

Forrás: Makó–Ellingstad–Kuczi (1997: 12)

4. táblázat

Kutatási és fejlesztési profilok

Külföldi vállalatok	K+F kiadások 1990-ben (1000 ECU)	K+F kiadások 1995-ben (1000 ECU)	%	K+F 1995 forgalom %	K+F személy-zet 1995	Teljes személ-zet %-a	K+F fejlesztésének terve
Magántulajdon	22,9	36,7	160	2,48	1,59	7,55	33,3
Magán/állami tulajdon	5,0	0,71	14,3	0,14	0,14	0,01	14,3
Állami tulajdon	46,8	80,0	171	1,33	12,57	0,87	28,6
Zöldmezős beruházás	–	0,0	–	0,00	0,25	1,76	25,0
Barnamezős beruházás	20,43	53,95	181	2,50	5,78	6,00	30,6
Összesen	29,43	38,95	132	2,06	3,14	5,05	29,5

Külföldi vállalatok	K+F kiadások 1990-ben (1000 ECU)	K+F kiadások 1995-ben (1000 ECU)	%	K+F 1995 forgalom %	K+F személyzet 1995	Teljes személyzet %-a	K+F fejlesztésének terve
Zöldmezős beruházás	–	6,25	–	0,24	2,00	0,43	15,8
Barnamezős beruházás	133,3	42,67	32,0	0,09	–	–	25,5
Összesen	133,3	38,95	29,2	0,21	3,30	0,56	20,0

Forrás: Makó–Ellingstad–Kuczi (1997: 16)

Megjegyzendő, hogy ezek a számok nemzetközi kontextusban nagyon alacsonyak, ahogyan azt a 4. táblázat is jelzi.

Különösen érdekes a magyar zöldmezős beruházásoknál az K+F profil erőteljes hiánya: a magyar zöldmezős vállalatoknál abszolút és relatív mértékben, a külföldi zöldmezős vállalatoknál relatív mértékben alacsonyak az ilyen jellegű ráfordítások. A magyar zöldmezős vállalatok 1995-ben semmit sem költöttek kutatásra. Ez lehet, hogy az újonnan alapított vállalkozás szolgáltatásközpontú természetéből adódik, vagy a K+F iránti igények teljes hiányának tulajdonítható. Az informális K+F-es törekvések és gyakorlat az alkalmazott kutatási eszközökkel megragadhatatlan. Ahogy a külföldi tulajdonlású zöldmezős beruházások számára, Magyarországon a jövőbeli fejlődése szempontjából is különösen fontos, hogy egy aktívabb K+F profil kezdjenek el bevezetni, azon egyszerű okból, hogy a nemzeti gazdaságban az ipari export 70 százalékával messze ők a leggyorsabban fejlődő szektor. Ha a magyar és a többi közép- és kelet-európai ország a jövőben is növelni szeretné a nemzetgazdaság teljesítményét, nem elég az összeszerelésben és a termelésben aktívnak lenni, ügyelni kell a gyártás- és kutatásfejlesztésben rejlő lehetőségek kihasználására.

Magyarország nagyon alacsony K+F profiljának egyik oka az államszocialista politikai-gazdasági rezsim összeomlása óta tartó általános gazdasági recesszió, amelytől való megszabadulás lehetőségei a kilencvenes évek végén teremtődtek meg. Magyarországon és a középkelet-európai régió országaiban, a tulajdonosi és piaci struktúra drasztikus változásaihoz alkalmazkodó vállalatok legelőször az olyan „luxusról” mondanak le, mint amilyen az K+F kiadás. Általában a Magyarországon és a régió posztoszocialista országaiban ipari tevékenységet végző külföldi vállalatokat nem nagyon érdeklik a magyar mérnökök és tudósok teljesítményei, sokkal inkább a gyártásban foglalkoztatottak általában alacsony bérköltsége. Ez tökéletesen érthető, hiszen már rendelkeznek elegendő intellektuális tőkével ahhoz, hogy a termelésben és a piacon sikeresek legyenek.

Amint azt már említettük, számos időbeli megfontolás játszik itt szerepet. A külföldi tulajdonosok és menedzserek, akik eredetileg azzal a céllal jöttek ide, hogy termékeket szereljenek össze, lassan kezdtek rájönni, hogy itt nemcsak a magyar munkások alkalmasabbak a rugalmasabb és magasabb teljesítményre, mint az anyaország munkásai (ilyen tapasztalatokról számoltak be az Audi, a Nokia, és a General Electric, Knorr-Bremse, Suzuki stb. tulajdonosai és felsővezetői), hanem arra is, hogy az országban jelentős és szintén olcsó intellektuális tőke létezik kiaknázatlanul. Ezért látni véljük az első jeleit annak, hogy a külföldi vállalatok

áthelyezik a kutatási lehetőségeiket, hogy egyrészt közelebb legyenek a termelési egységeikhez, másrészt az országból lássák el globális vállalati hálózatok speciális kutatási és fejlesztési igényeit. (A jelentős fejlesztési tevékenységet megvalósító vagy tervező multinacionális cégek a következők, G. E., Knorr-Bremse, Elektrolux, Nokia, Ericson, Motorola stb. Az újonnan alapított magyar kutató-fejlesztő cégek közül az egyik leglátványosabb teljesítményt a Graphisoft produkálta.)

Dramai különbséget tapasztaltunk a magyar és a külföldi vállalatok között olyan területen is, mint a beszállítók, törzsvevők és a szaktanácsadók igénybevétele.

5. táblázat

A vállalat vevőinek, beszállítóinak és szaktanácsadóinak elhelyezkedése

A fő partner elhelyezkedése	Magyar tulajdonú vállalatok	Külföldi tulajdonú vállalatok
	%	
Vevő – régió	80,0	52,2
Vevő – ország	75,6	65,2
Vevő – EU	37,8	73,9
Vevő – a világ többi része	22,2	26,1
Beszállító – régió	64,4	34,8
Beszállító – ország	68,9	39,1
Beszállító – EU	44,4	73,9
Beszállító – a világ többi része	24,4	21,7
Szaktanácsadó – régió	22,2	13,0
Szaktanácsadó – ország	37,8	39,1
Szaktanácsadó – EU	13,3	69,6
Szaktanácsadó – a világ többi része	2,2	34,8

Forrás: Makó–Ellingstad–Kuczi (1997: 19)

Átlagosan a magyar vállalatok 155,6 százalékának (80,0%+75,6%) voltak vevői a régióban és az országon belül, szemben a külföldi vállalatok kombinált mutatójának 117,4 százalékával (52,2%+65,2%). A különbségek még meglepőbbek, ha a vitathatóan fontosabb beszállítók elhelyezkedését nézzük: itt a magyar vállalatok regionális/országos kombinált mutatójának 133,3 százaléka áll szemben a külföldi vállalatok mindössze 73,9 százalékával. Ezzel egyidejűleg a külföldi vállalatok sokkal inkább építenek külföldi vevőkre és beszállítókra, mint a magyar vállalatok. Az eltérés a szaktanácsadói kategóriában jellemző: a külföldi cégek túlnyomó részben külföldi szaktanácsadókat vesznek igénybe (104,4%, szemben a magyar vállalatok 15,5%-ával), az a gyakorlat egyaránt tulajdonítható a nemzetközi szaktanácsadás magas költségeinek és a külföldi tulajdonú cég korábban létesített nemzetközi szaktanácsadó hálózatokkal kialakított kapcsolatok előnyben részesítésének.

Az „élenjáró” (leading edge) vezető menedzseri gyakorlat elterjedése a régióban

A REGIS Projekt felmérésében a megkérdezett menedzserek válaszai alapján készült egy lista a nemzetközi vállalati gyakorlatban megjelent „élenjáró” vezető koncepciókról és szervezeti innovációkról. A vállalatvezetőkkel készített interjúk során arra voltunk kíváncsiak, hogy a listán felsoroltak közül melyeket vezették be a régióban működő cégeknél. A magyar és a külföldi vállalatoknál markáns eltéréseket tapasztaltunk. Ám mielőtt ez megvizsgálánk, egy rövid retorikai kitérő szükséges. Amikor az olyan kérdésekre adott válaszokat magyarázzuk, mint az „Alkalmazzák a TQM, a Just-in-Time (JIT), az Információs Technológia (IT), munkakör-tervezés, stb. módszereit az Ön vállalatánál?”, figyelembe kell venni a terminológia ismeretlenségéből származó torzításokat. Az üzleti világ és a nyugati vezetési szaktanácsadók által használt divatosabb koncepciók többsége olyan alapvető elképzeléseken alapul, amelyek ismeretéhez nem kell rendszeresen olvasni a Harvard Business Review-t. A magyar menedzser válaszolhatja, hogy „nem, még nem vezettük be az IT rendszert”, miközben az íróasztalánál, egy integrált számítógépes rendszerbe kapcsolt hordozható számítógépet használ.

A minőségtervezés (Total Quality Management – TQM) például az eljárások egész sorát írja elő és minőségcentrikus vállalatvezetési mentalitást feltételez ahhoz, hogy a termelés és az értékesítés minden szintje megfelelő minőséget produkáljon. Igaz, hogy a minőségre összpontosítani hasznos, de ostobaság azt hinni, hogy a magasabb minőség előfeltétele a formalizált TQM-rendszer. Az amerikai és európai vállalati menedzsment módszerei között előkelő helyet foglal el a csoportmunka, miután a japán és a svéd vállalati praxisban már a hetvenes évtizedben sikerrel alkalmazták. Az informatika felhasználásával kombinálva a kilencvenes évtizedben népszerű menedzseri technikák közé tartozik az ún. groupware.

Kevésbé ismert tény, hogy az autonóm csoportmunka-kezdeményezéseket (saját költséghely-gazdálkodás, a munkaerő, valamint a képzettség felhasználás önálló és rendkívül rugalmas rendszere) Magyarországon már a nyolcvanas évek elején megszervezték; ezek voltak az úgynevezett „vállalati gazdasági munkaközösségek” (VGMK) (Stark 1985; Neumann 1987; Makó–Simonyi 1992). Hovatovább, a fent felsorolt divatos és alkalmi, átmeneti jellegű szervezeti formák vagy vezetési koncepciók felvetik bennünk a kérdést, vajon ezek végrehajtása vagy hiánya valóban megfelelően jelzi a vezetés felkészültségét és tevékenységének eredményességét?

A fent említett kérdésekre adott válaszok valóban hasznos eszközei lehetnek a vezetői prioritások meghatározásának, éppúgy, mint a szervezeti innovációk domináns modelljei azonosításának a vizsgált régió vállalatainál. Az összes kérdésre adott választ tekintve a külföldi vállalatok átlagosan 45,8 százalékot, míg a magyar vállalatok 24,1 százalékot értek el. Különösen nagy volt az eltérés a TQM, a profitközpontok, és a „legjobb gyakorlat követése” (ironikus, hogy a szocializmus idején Magyarországon és a többi közép- és kelet-európai országban évtizedekig tervek alapján dolgoztak, amely lényegénél fogva az ún. benchmarking logikájával rokon), a lapos szervezeti hierarchia, a kiszervezés az ISO 9000, a JIT és az IT

terén. A 6. táblázat összehasonlítja a székesfehérvári régióban működő vállalatok (külföldi vállalatok szemben a magyar vállalatokkal) adatait más REGIS Projekt-országok más régióinak integrált adataival.

6. táblázat

A szervezeti innovációk elterjedése a REGIS Projekt vállalataiban

A szervezeti innováció formái	Magyar tulajdonú vállalatok	Külföldi tulajdonú vállalatok	Más REGIS Projekt régió vállalatai
	%		
Minőségtervezés (TQM)	18,4	37,5	46,3
Csoportmunka	55,1	66,7	17,8
Profit vagy költségcentrum	44,9	62,5	32,7
Belső-szervezeti hálózat	34,7	37,5	20,0
Munkakör-tervezés (job-design)	4,1	37,5	24,7
Lapos hierarchia	22,4	50,0	39,5
Interdiszciplináris tervező-team	18,4	33,3	22,2
Just-is-Time szolgáltatás (JIT)	10,2	41,7	37,7
Kiszerződés	8,2	29,2	22,2
Rendszer-beszállítás	10,2	20,8	n. a.
ISO 9000	34,7	62,5	52,0
Információs technológia (IT)	28,6	70,8	44,5
Átlagértékek	24,1	45,8	35,4

Forrás: Makó-Ellingstad-Kuczi (1997: 12); Cooke et al. (1998:14)

A vizsgált régióban működő külföldi tulajdonban lévő cégek kivétel nélkül nagyobb mértékben alkalmazzák a szervezeti innovációk általunk vizsgált formáit, mint a REGIS projektben szereplő tizenkét ország vállalatai. Ez egyebek mellett azt jelenti, hogy a hazánkban megtelepült – főleg multinacionális – vállalatok az élenjáró vezetési- és irányítási módszereket és technikákat nagyobb mértékben alkalmazzák, mint a nemzetközi projektben szereplő régió vállalati praxisában. A külföldi és magyar tulajdonú vállalatok összehasonlításából az derül ki, hogy az utóbbiak elmaradása jelentős a következő három terület kivételével: csoportmunka, profit és költségközpontok, valamint a szervezeti hálózatok.

Az FDI gyenge multiplikáló hatása: a beszállítások és az értékesítés szerkezete a székesfehérvári régió vállalatainál

A székesfehérvári régióban működő vállalatok beszállítói (input) és értékesítési (output) profiljai nemcsak az egyéni vállalati teljesítmények szempontjából fontosak (dinamikus, sikeres vállalatok az átlagnál jelentősebb beszállítói kapcsolatok vagy exportprofil kialakítására törekednek), hanem a széles körben létező, és

feltörekvő regionális hálózatok formái és intenzitása szempontjából is. Azok a vállalatok, amelyek a régió gazdaságának vállalatait kevésbé veszik igénybe beszállítóként, valószínűtlen, hogy nagy érdeklődést mutatnának a regionális-alapú – vállalatokközi, vagy köz-magánszféra együttműködést támogató – intézmények fejlesztésének segítése iránt.

A REGIS Projekt-kutatásban a legnagyobb, legjelentősebb különbséget a tulajdonlás nemzeti hovatartozása alapján a bemutatott input/output (vagy import/export) profilok tekintetében tapasztalunk. Arra kértük a menedzsereket, hogy a termék-inputnak és -outputnak adjanak százaléértékeket megkülönböztetve a székesfehérvári régió, Magyarország, az Európai Unió és végül a világ többi részében működő beszállítókat. A külföldi vállalatok, főleg a külföldi zöldmezős beruházások nagyon kevés magyar inputot (tartozékot, nyersanyagot) használnak fel. A külföldi vállalatok átlagosan 9,3 százalékban támaszkodnak a régió és 21,8 százalékban az ország vállalataira. Ez együtt 31,1 százalékos hazai beszállítói hozzájárulást jelent (csak 22,2% a zöldmezős beruházásoknál). Ezzel ellentétben, nem meglepő módon, a magyar vállalatok jóval nagyobb mértékben építenek a hazai beszállításokra (például alkatrészekre, szolgáltatásokra). Átlagosan 27,8 százalékuk támaszkodik a régióra, míg az országra 46,4. A hazai beszállítások összesített értéke 74,2 százalék (az állami vállalatok esetében ez 83,3%).

7. táblázat

A beszállítók regionális megoszlása

Magyar vállalatok	Régió	Magyarország	EU	A világ többi része
	%			
Magántulajdon	25,9	44,7	16,0	6,9
Magán/állami tulajdon	31,0	55,1	1,4	0,0
Állami tulajdon	33,9	49,4	14,8	1,9
Zöldmezős beruházás	30,3	29,2	13,8	4,4
Barnamezős beruházás	27,2	50,3	15,1	4,9
Összesen	27,8	46,4	14,8	4,8
Külföldi vállalatok				
Zöldmezős beruházás	7,1	15,1	63,5	14,5
Barnamezős beruházás	22,5	54,3	20,8	2,5
Összesen	9,3	21,8	54,9	14,0

Ezt a hatalmas különbséget magyarázandó meg kell jegyezni, hogy igen sok zöldmezős beruházásnak ajánlottak „off-shore” státust, amely lehetővé teszi a termelési tényezők vámmentes importját. A magyar vállalatok és a külföldi barnamezős beruházások általában nem kaptak vámmentes importengedélyt. Az „off-shore” státus nagyon erősen gátolja a regionális vagy országos ellátórendszerek kialakítását, főként azért, mert a legtöbb ilyen vállalatnak már van kialakult európai vagy világméretű beszállítói hálózata. Ráadásul, amikor megkérdeztük, hogy miért ilyen alacsony a magyar beszállítók részesedése, a külföldi menedzsere-

rek a magyar vállalatok közötti kontaktusok hiányát és a minőségi problémákat jelezték. Egy másik, a REGIS Projekttel egy időben készült (1996–1997) kutatás szerint a minőségi és rugalmas kapcsolatok közül a magyar beszállítókkal kapcsolatban a „pontos szállítással” és a „megbízhatósággal” vannak a legkedvezőtlenebb tapasztalatok (Akar 1997: 6).

A külföldi beszállítók iránti ilyen nagy bizalom természetesen az árral függ össze. A logisztikai kapcsolatoknál elengedhetetlenül fontos az alkatrészek pontos szállítása (főleg, ha azt nézzük, hogy a külföldi vállalatok 41,7%, a külföldi tulajdonú zöldmezős beruházások 44,4% használja a Just-in-Time készletgazdálkodási rendszert), ezért a külföldi tulajdonú zöldmezős beruházások menedzserei következetesen ezt sorolják a legnagyobb problémák közé, melyekkel szembe kell nézniük. (A régióban vizsgált zöldmezős beruházások közül leginkább az autóipari szektor vállalatai [55%] támaszkodnak a JIT készletgazdálkodási rendszerre, az elektronikai iparban viszonylag kevésbé terjedt el.)

A FDI „tovagyűrűző” (multiplikációs) hatásainak mennyiségi azonosítása közismerten nehéz, sok bizonytalanságot tartalmaz. Az azonban nyilvánvaló, hogy a külföldi beszállítások fokozott igénybevétele (többnyire a magas hozzáadott értékű termékeknél) a székesfehérvári régióra és Magyarország egészére viszonylag szerény multiplikációs hatást gyakorol például az új munkaalkalmak létrehozásában. Az innováció szempontjából a technológia elterjedését a high-tech zöldmezős üzemektől a hazai termelőkig erősen korlátozza az importált alkatrészek, vagy a már Magyarországon is működő saját beszállítói hálózat igénybevétele. Gazdasági szempontból az ilyen helyzetek nem akadálymentesek, az importált alkatrészek szállításakor (általában közúton) megtett távolság sokkal nagyobb, mint a hazai alkatrészeké.

Hozzá kell tenni, hogy nem hagyhatók figyelmen kívül az FDI-hez átmenetileg kapcsolódó tényezők sem. Már a külföldi működőtőke-befektetések jelenlegi időszakában is nyilvánvaló, hogy a korábban ismertetett jellemzők kezdenek megváltozni. A hálózatok – lehet ellátó, kutatási és fejlesztési, vagy elosztási – nem keletkeznek a semmiből. Remélhetőleg, ahogy a külföldi tulajdonú vállalatok pozitív tapasztalatokat gyűjtenek a magyarországi gyártásról, fokozatosan elkezdik kiszélesíteni a termelést a nagyobb hozzáadott értékű összeszerelési tevékenységek, a gyártás és a kutatás-fejlesztés irányába. Az Audi, a G. E. és a Nokia, Knorr-Bremse például áthelyezték a kutatási és fejlesztési kapacitásaik egy részét Magyarországra, hogy közelebb legyenek a termelés helyszínéhez, néhány külföldi vállalat pedig megtette az első lépéseket a helyi ellátórendszer kiépítése felé, követve a G. M. lengyel kezdeményezését. Vagy a Ford például az elkövetkezendő pár év során szeretné Magyarországon kialakítani közép-európai alkatrészvásárló központját.

Talán nem meglepő, hogy a fent említett folyamatok ellenére termékkibocsátás (export) tekintetében széles szakadék van a hazai piacra erősen támaszkodó magyar vállalatok és az igazán aktív exportőr külföldi vállalatok (ismételten, ezek főleg a zöldmezős beruházás formájában létesített cégek) között. A magyar vállalatok általában a teljesítményük mindössze 15,6 százalékát exportálják, ahol az állami vállalatok a legerősebb exportőrök, míg a külföldi vállalatok 54,5 százalékot (zöldmezős beruházások esetében 61,6%-ot) exportálnak, ahogy azt a 8. táblázat is mutatja.

8. táblázat

A székesfehérvári régióban működő vállalatok termékkibocsátása

Magyar vállalatok	Régió	Magyarország	EU	A világ többi része
	%			
Magántulajdon	47,2	40,5	8,6	3,7
Magán/állami tulajdon	56,8	34,0	9,3	0,0
Állami tulajdon	36,4	39,2	5,9	18,4
Zöldmezős beruházás	58,1	37,5	3,8	0,6
Barnamezős beruházás	43,4	38,9	11,0	6,8
Összesen	45,8	38,7	9,8	5,8
Külföldi vállalatok				
Zöldmezős beruházás	15,7	22,8	49,6	12,0
Barnamezős beruházás	30,0	47,3	16,3	6,5
Összesen	16,7	25,0	43,7	10,8

Forrás: Makó–Ellingstad–Kuczi (1997: 9)

Három észrevételt kell tennünk a termékkibocsátás, vagy export mintáival összefüggésben. Először is az esetek túlnyomó többségében az export célpontja az EU. Ezt a földrajzi közelség és a vásárlóerő mellett, befolyásolja az EU kereskedelmi politikája, amely (a társulási szerződés alapján) a közép- és kelet-európai országokból érkező termékeknek szerény tarifakedvezményes státust ad. Hogy a termékek jogosultak legyenek ilyen kedvezményes tarifákra, több mint 50 százalékos hazai és/vagy Európai Unió tartalommal kell rendelkezniük.

Sok külföldi tulajdonú zöldmezős beruházás (például majdnem az összes magyarországi autógyár) az Európai Unió kedvezményes tarifákra jogosult, nem a hazaira. Másodszor, a magyar export számára nem léteznek más jelentős piaci alternatívák. Kevesebb, mint tíz éve a magyar export többségének célpontja a Szovjetunió és a KGST-országok voltak. A rubel-alapú elszámolási rendszer és az ezen országok fogyasztói vásárlóerejének összeomlása, valamint a nyugati piacokra való nagyon hangsúlyos politikai nyitás egyaránt kedvezőtlenül érintette a korábbi KGST-piacra épült magyar termelést. Harmadszor, és talán ez a legfontosabb, a hazai piac gyenge. A vásárlóerő és a reáljövedelmek 1989 óta jelentős mértékben csökkentek (a kilencvenes évek közepére 15%-os reálbércsökkenést regisztráltak), s ez súlyosan érintette a magyar vállalatokat, amelyek méretükből és hagyományaikból adódóan sokkal inkább a hazai piacra összpontosítottak, mint a külföldi vállalatok. Míg a vásárlóerő lassú növekedése és a makroökonómiai mutatók általános stabilizációja a gazdaság összes szektorára pozitívan hat majd, ez különösen kedvező fejlődést fog jelenteni a magyar kis- és középvállalkozásoknak.

A fogyasztók-beszállítók összetételét és elhelyezkedését illetően érdemes figyelni a következő tendenciákra. Arra a kérdésünkre, hogy vállalataik kiszolgál-nak-e egy vagy több domináns beszállítót, a magyar vállalatok menedzsereinek

66,0 százaléka felelt igennel, a külföldi vállalatok 76,9 százalékaival szemben (a külföldi zöldmezős beruházásoknál ez az érték 85,0%). A következő kérdés arra vonatkozott, hogy az eladás mekkora hányada jut a legfontosabb vásárlókra. A magyar vállalatoknál 32,4 százalék, a külföldiekénél 56,8 százalék. A külföldi vállalatok egy vagy több vásárlótól való viszonylag nagyobb függését részben az a tény magyarázza, hogy sok külföldi zöldmezős beruházás gyártó vagy összeszerelő tevékenysége csak egy láncszem saját vállalatának világméretű termelési láncában (a világhálózat vertikálisan integrált termelési folyamatának része).

Az elsődleges versenytársak elhelyezkedése párhuzamosan alakul a beszállítások és az értékesítések alakulásával vagy másképpen megfogalmazva az input/output (import/export) profilal. A külföldi vállalatok számára az Európai Unió, illetve a világ többi részén található a versenytársak 100 százaléka, szemben a régió és Magyarország 60 százalékos értékével. Összehasonlításképpen a magyar tulajdonú vállalatok 41,7 százaléka számára a külföldi (EU, illetve a világ többi része) a konkurens cég, a régió, valamint az ország vállalatai együttesen 112,5 százalékot képviselnek a versenytársak tekintetében. Világos, hogy a magyar és a külföldi vállalatoknak jelentősen eltérő földrajzi horizontjai vannak a versenytársak vonatkozásában is.

Következtetések

Tanulmányunkban, az FDI mint a magyar gazdaság modernizációs motorjának különböző lehetőségeit és korlátait igyekeztünk bemutatni. Vizsgálódásunk középpontjában a vállalat állt, amely a közép- és kelet-európai feltörekvő piacgazdaságok gazdasági tevékenységeinek újjászervezésében kulcsfontosságú intézmény. A régió, vagy az ország gazdaságának „abszorpciós kapacitására” összpontosítottunk, más szavakkal, a magyar vállalatok globális piacba való integráltságának fokára.

Az országban legjelentősebb közvetlen külföldi tőkebefektetéseket felmutató régióval kapcsolatos kutatás tanulságait a következőképp foglalhatjuk össze. Először, a vállalatok tulajdonlási típusai és alapításának körülményei (például, magyar tulajdonú szemben a külföldi tulajdonúval, vagy zöldmezős beruházás szemben a barnamezős beruházással) jelentős mértékben befolyásolja a vállalatok versenyképességét és az innovációs lehetőségeket. Másodszor, a multiplikációs hatások, melyek normális esetben összefüggnek a gyártás jellemzőivel (főleg a high-tech és a nagy hozzáadott értékű termékek gyártásával), általában hiányoznak a magyar gazdasági környezetből. Harmadszor, meglepően nagy szakadék van a magyar tulajdonú és a külföldi tulajdonú vállalatok között a következő területeken: versenyképesség, innovációs lehetőségek, vevő-beszállító kapcsolatok. Negyedszer, a magyar kis- és középvállalatoknál – vagy a magyar zöldmezős beruházások esetén – a külföldiekhez képest erős a technológiai, termelési és megmunkálási folyamatok fejlesztésének stagnálása. Amellett, hogy gyakorlatilag semmit sem költenek a K+F projektekre, egyetlen magyar zöldmezős beruházás formájában létesített új cég sem jelezte, hogy részt vesz valamilyen technológiai/innovációs/képzési programban. Ötödször, a magyar kis- és középvállalatoknak különösen gyenge az innovációs hálózatuk. Főleg a magyar zöldmezős beruházások for-

májában létrehozott üzemeket lehet a formalizált partnerintézmények hiányával jellemezni (például kormányzati ügynökség, támogatók, egyetem, stb.).

A külföldi vállalatoknak a vendéglátó ország technológiai fejlesztésében betöltött szerepét inkább bizonytalannak értékeljük. Egy ország (régió) technológiai fejlesztése magával vonja a vezetési módszerek szervezeti innovációját/modernizációját. Ez a típusú technológiai fejlesztés tökéletesíti vagy feljavítja az adott technológiával kapcsolatos működési folyamatokat és „know-how”-t. Ha igaz Lall (1993: 125) megjegyzése, hogy az MNC-k „átadják »legfejlettebb tudásukat« („state-of-the-art knowledge”) és gondoskodnak a szakképesítésről és a felszerelésről, hogy az működjön is”, akkor a felmérésben szereplő régió gazdasága számára ebből származó hasznok inkább szórványosnak nevezhetők, a gyenge multiplikációs hatásnak köszönhetően.

A K+F tevékenység adatai világosan mutatják, hogy a régióban működő MNC-k máig nincsenek mélyebben érdekelve a „know-why” tevékenységek hazai kutatásában és fejlesztésében. Eredményeinket összefoglalva, és hivatkozva a globalizációval összefüggő megközelítésekre (Martin 1998), a közép- és kelet-európai országok részvétele a multinacionális világtermelésben jelenleg inkább korlátozottnak nevezhető, hiszen azokban elsősorban a „termelés”, s nem az „innováció” logikája érvényesül.

Irodalom

Adorján M.–Balaton K.–Galgóczi B.–Makó Cs.–Ternovszky F. 1996. Gazdasági szervezetek az átalakulás időszakában. Vezetéstudomány, 7–8, 5–25.

Árva L. 1994. Direct Foreign Investment: some theoretical and practical issues. Workshop Studies, No.1., Budapest: National Bank of Hungary

– 1997. Külföldi működőtőke, hazai beszállítói kapcsolatok, külkereskedelmi mérleg és technológiatranszfer, Közgazdasági Szemle, XLIV. 1007–1018.

Borish, M. S.–Noel, M. 1996. Private Sector Development During Transition (Visegrad countries), World Bank Discussion Paper, No. 318., Washington: World Bank

Carson, J. 1998. Manufacturing Survey. The Economist, 20 June

Child, J.–Czegléd, A. 1996. Managerial Learning in the Transformation of Eastern Europe: Some Key Issues. Organisation Studies, 17 (2), 167–179.

Child, J.–Markóczy, L. 1993. Host-country managerial behaviour and learning in Chinese and Hungarian joint-ventures, Journal of Managerial Studies, 30 (4) 611–631.

Cooke, Ph.–Boekholt, P.–Tödtling, F. 1998. Regional Innovation Systems: Designing for the Future. Brussels: Final – Report EU Commission, DGXII-TSER

Cooke, Ph. 1998. Regional Innovation Systems: Designing for the Future. Brussels: Final Report – EU Commission, DGXII-TSER

Cséfalvay, Z. 1993. Felharmadolt ország. Budapest: Magyar Nemzeti Bank

Ellingstad, M. 1996. Hungarian Industrial Relations in Transition. Szeged: JATE Department of Sociology— Minneapolis: La Follette Institute – University of Wisconsin

Lieb-Dóczy, E. 2000. Transition to survival: Entreprenur restructuring in East Germany and Hungary. London: Ashgate Publishing, (Forthcoming)

Financial Times 1998. Agency plays key role in making a dream come true. 16 July

Gordon, R. 1996. Globalization, New Production Systems and the Spatial Division of Labour. In: Littek, W.-A. Charles (eds.) The New Division of Labour: Emerging forms of Work Organization in International Perspective, New York-Berlin: Walter de Gruyter

Green, P. S. 1998. Eastern Europe as an Opportunity for Aggressive Investors. International Herald Tribune, 25-26 April

Hámori, S. 1996. Tovább csökken a foglalkoztatás. Népszabadság, December 10.

Heti Világgazdaság 1998. Versenyképességi rangsor. Május 18.

Ishikawa, A. 1998. Organizational Activity of Trade Unions in Central and Eastern Europe. Occasional Papers on Changes in the Slavonic-Eurasian World, No.65., Sapporo: Slavic Research Centre-Hokkaido University

Kasahara, K. 1997. Firm Level Skill Formation and Career of Management Class during Transformation Process in Poland. In: Yamamura, R. (ed.) Occasional Papers on Changes in the Slavonic-Eurasian World, No. 22. Sapporo: Slavonic Research Center-Hokkaido University

Kornai, J. 1996. Kiigazítás recesszió nélkül. Közgazdasági Szemle, XLIII. 585-613.

Lall, S. 1993. Multinationals and Developing Countries: Some Issues for Research. In: Eden, L.-E. H. Potter (eds.) Multinationals in the Global Political Economy, London: Macmillan

Makó, Cs.-Warhurst, Ch. (eds.) 1999. The Management and Organisation of Firm in the Global Context, Budapest: Institute of Management Education-Gödöllő University Department of Management and Organisation-Budapest University of Economic Sciences

Makó, Cs.-Ellingstad, M.-Kuczi, T. 1997. Regional Innovation System (REGIS): Székesfehérvár Region Survey Results and Interpretation. Budapest: Institute for Social Conflict Research - HAS, January

Martin, R. 1998. Central and Eastern Europe and the International Economy: the Limits to Globalization. Europe-Asia Studies, 50 (1), 7-26.

Mars, P. 1996. Car Components: Germany lags behind UK and Japan in quality. The Financial Times, 7th November

Neumann, L. 1987. Tevékenységek, létszámösszetétel, jövedelmi arányok. Statisztikai adatok a vállalati gazdasági munkaközösségekről. Budapest: ÁBMH Munkaügyi Kutatóintézet

Népszabadság 1996. A külföldi tőke fele az államé lett. November 6.

Népszabadság 1998a A sztrádák mentén terjeszkednek a multik. Április 28.

Népszabadság 1998b A külföldi tőke Magyarországon. Május 30.

Pye, R. 1998. Foreign Direct Investment in Central Europe: Experiences of Major Western Investors. European Management Journal, Vol. 16. No.4. August, 378-389.

Soulsby, A.-E. Clark 1996. The Emergence of Post-Communist Management in the Czech Republic. Organisational Studies, 17 (2)

- Stark, D. 1996. Hálózati tőkések. Figyelő, XL., Május 9.
- Szelényi, I. 1996. A poszt szocialista társadalom szerkezetének változásai. Magyar Tudomány, 4.sz.
- Tóth, Á. 1998. A csábítás ára. Népszabadság, Június 20.
- Yamamura, R.–Ishikawa, A.–Makó, Cs.–Ellingstad, M. 1996. Business Organisation in the Transformation Process in the Post-Socialist Countries. Sapporo: Slavic Research Centre–Hokkaido University–Budapest: Institute for Social Conflict Research HAS, Research Report
- Whitley, R.–Czabán, L. 1998. Ownership, Control and Authority in Emergent Capitalism: Changing Supervisory Relations in Hungarian Industry. International Journal of Human Resource Management, 9 (1)